

Implementasi Strategi Manajemen Talenta untuk Retensi Tenaga Medis Spesialis di Rumah Sakit Daerah Melalui Insentif dan Pengembangan Karier

Putu Dewi Antari^{1*}, Kurnia Datu Kanoena Lethe², Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

¹⁻⁴ Magister Manajemen Rumah sakit, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: deant78@gmail.com

Abstract. *Limited availability and high turnover of medical specialists remain major challenges for regional hospitals in Indonesia, affecting the quality and continuity of health services. This study aims to analyze the role of talent management through incentives and career development in improving the retention of medical specialists in regional hospitals. The research employed a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 guidelines. Literature searches were conducted across Scopus, PubMed, Google Scholar, and Sinta databases, covering publications from 2015 to 2025. A total of 52 articles that met the inclusion criteria were thematically analyzed. The findings indicate that integrated talent management practices, including strategic workforce planning, fair financial and non-financial incentives, and sustainable career development programs, have a significant impact on enhancing motivation, job satisfaction, and loyalty among medical specialists. In conclusion, effective retention strategies require synergy between talent management, competitive incentive systems, and continuous career development to ensure service quality and organizational sustainability in regional hospitals.*

Keywords: *Career Development; Healthcare Workforce; Incentives; Medical Specialist Retention; Talent Management.*

Abstrak. Keterbatasan ketersediaan dan tingginya tingkat turnover tenaga medis spesialis masih menjadi tantangan utama bagi rumah sakit daerah di Indonesia, yang berdampak pada kualitas dan keberlanjutan pelayanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen talenta melalui pemberian insentif dan pengembangan karier dalam meningkatkan retensi tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengikuti pedoman PRISMA 2020. Penelusuran literatur dilakukan pada basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta terhadap publikasi periode 2015–2025. Sebanyak 52 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta yang terintegrasi, meliputi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pemberian insentif finansial dan non-finansial yang adil, serta pengembangan karier yang berkelanjutan, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas tenaga medis spesialis. Kesimpulannya, strategi retensi yang efektif memerlukan sinergi antara manajemen talenta, sistem insentif yang kompetitif, dan pengembangan karier berkelanjutan guna menjaga kualitas pelayanan serta keberlanjutan rumah sakit daerah.

Kata kunci: Insentif; Manajemen Bakat; Pengembangan Karier; Retensi Spesialis Medis; Tenaga Kerja Kesehatan.

1. LATAR BELAKANG

Ketersediaan tenaga medis spesialis merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan akses dan kualitas layanan kesehatan di Indonesia, terutama di rumah sakit daerah yang masih mengalami keterbatasan sumber daya manusia. Data menunjukkan bahwa rasio dokter spesialis di Indonesia masih sangat minim; untuk tujuh jenis dokter spesialis dasar di rumah sakit, rasionya tercatat tidak ada yang mencapai 0,03 per 1.000 penduduk atau kurang dari 1:33.000 penduduk (Kemenkes RI, 2024). Tingginya angka turnover tenaga medis memperparah keterbatasan ini, karena tenaga medis sering pindah ke rumah sakit pusat atau kota besar dengan kompensasi lebih tinggi dan peluang karier yang lebih baik (Jinah et al.,

2024). Pandemi COVID-19 juga meningkatkan beban kerja dan risiko burnout, sehingga memperburuk masalah retensi tenaga medis (Buckley et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan perlunya strategi yang sistematis untuk mempertahankan tenaga medis spesialis agar kualitas pelayanan kesehatan tetap terjaga.

Insentif, baik finansial maupun non-finansial, menjadi strategi penting dalam menjaga motivasi dan keterikatan tenaga medis terhadap rumah sakit. Naradhipa & Wasir (2025), menemukan bahwa insentif yang kompetitif mampu meningkatkan motivasi tenaga kesehatan di rumah sakit daerah. Data Kemenkes RI (2024), menunjukkan bahwa rata-rata gaji dokter spesialis di rumah sakit daerah sekitar 7–10 juta rupiah per bulan, lebih rendah dibandingkan rumah sakit pusat yang dapat mencapai 15–20 juta rupiah per bulan, sehingga insentif tambahan menjadi kunci retensi. Olivia et al., (2023) menambahkan bahwa insentif non-finansial seperti penghargaan profesi, sertifikasi, dan kesempatan publikasi juga signifikan dalam mengurangi niat keluar tenaga medis. Selain itu, pengembangan karier menjadi faktor penting dalam mempertahankan tenaga medis, melalui pelatihan lanjutan, workshop ilmiah, jalur promosi yang jelas, dan sistem mentoring yang meningkatkan rasa kepemilikan terhadap rumah sakit (Vries et al., 2023). Kebijakan Kemenkes No. 28 Tahun 2019 menekankan pentingnya pengembangan kompetensi berkelanjutan bagi dokter spesialis sebagai standar nasional.

Rumah sakit daerah menghadapi berbagai kendala dalam retensi tenaga medis, termasuk keterbatasan fasilitas, lokasi geografis terpencil, dan ketimpangan insentif dibanding rumah sakit kota besar. Pomaranik & Kludacz-Alessandri (2024) menekankan bahwa kondisi ini membuat rumah sakit sulit menarik dan mempertahankan dokter spesialis. de Vries et al., (2023), menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung, fasilitas terbatas, dan beban administrasi tinggi menjadi faktor tambahan risiko turnover. Data Kemenkes RI (2024) menunjukkan bahwa hampir 60% dokter spesialis di rumah sakit daerah pernah mempertimbangkan pindah ke rumah sakit dengan kompensasi lebih tinggi atau peluang karier lebih baik. Untuk itu, pendekatan retensi yang efektif perlu diterapkan secara terintegrasi melalui manajemen talenta yang mencakup perencanaan kebutuhan tenaga medis, rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, jalur karier, dan program penghargaan yang adil (Zhao et al., 2024).

Implementasi strategi manajemen talenta yang efektif berdampak langsung pada kualitas pelayanan kesehatan, efisiensi operasional rumah sakit, dan kepuasan pasien. Kiptulon et al., (2025) menunjukkan bahwa retensi dokter spesialis dan perawat meningkatkan kontinuitas pelayanan, mengurangi biaya akibat pergantian staf, dan mendukung pencapaian target

kesehatan masyarakat. Strategi ini juga memperkuat sistem kesehatan nasional, terutama di daerah dengan keterbatasan sumber daya, dengan memastikan tenaga medis kompeten dan termotivasi tetap tersedia untuk mendukung pelayanan yang berkelanjutan dan berkualitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana implementasi strategi manajemen talenta melalui insentif dan pengembangan karier dapat meningkatkan retensi tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilan strategi retensi tersebut, baik dari sisi kebijakan internal rumah sakit maupun kondisi eksternal seperti lokasi, fasilitas, dan insentif. Selain itu, penelitian ini diarahkan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen rumah sakit dan pengambil kebijakan dalam merancang program retensi yang lebih efektif, sehingga ketersediaan tenaga medis spesialis tetap terjaga, pelayanan kesehatan berkualitas dapat terpenuhi, dan sistem kesehatan nasional diperkuat melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan pemeliharaan individu dengan kompetensi serta potensi unggul agar mampu berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks layanan kesehatan, manajemen talenta berperan penting dalam menjamin ketersediaan tenaga medis yang profesional dan berkelanjutan guna mendukung efektivitas pelayanan rumah sakit (Ponggele et al., 2025). Talenta dalam organisasi merujuk pada individu kunci yang memiliki kinerja tinggi dan potensi pengembangan jangka panjang. Talenta tidak terbatas pada level jabatan tertentu, tetapi mencakup seluruh fungsi yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Karakteristik utama talenta menggambarkan kualitas individu yang memiliki nilai strategis bagi organisasi dan mampu memberikan kontribusi kinerja yang signifikan. Talenta tidak hanya dinilai dari kemampuan teknis semata, tetapi juga dari kapasitas berpikir, kepemimpinan, serta potensi pengembangan jangka panjang yang mendukung keberlanjutan organisasi. Karakteristik utama talenta meliputi (Pahrudin & Jalaludin, 2022):

- a. Kemampuan berpikir strategis dan analitis
- b. Kompetensi profesional yang relevan
- c. Kepemimpinan dan kemampuan memengaruhi

d. Potensi pengembangan berkelanjutan

Berdasarkan karakteristik tersebut, organisasi perlu menerapkan manajemen talenta secara sistematis agar potensi individu dapat dikelola dan dioptimalkan secara berkelanjutan. Manajemen talenta dirancang sebagai rangkaian proses terintegrasi yang mencakup seluruh siklus pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari tahap perencanaan hingga upaya mempertahankan talenta. Manajemen talenta mencakup tahapan utama (Pahrudin & Jalaludin, 2022):

- 1) Perencanaan kebutuhan dan identifikasi talenta
- 2) Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi
- 3) Orientasi serta pengembangan kemampuan
- 4) Pemeliharaan dan retensi talenta

Retensi Tenaga Medis Spesialis

Retensi karyawan merupakan aspek krusial yang perlu diperhatikan di berbagai sektor industri karena tingginya tingkat pergantian karyawan dapat menimbulkan biaya besar serta mengganggu stabilitas organisasi, kinerja tim, dan hubungan dengan klien (Lestari et al., 2025). Menurut Mathis dan Jackson retensi karyawan dipahami sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Upaya ini menjadi penting karena organisasi telah melakukan investasi yang signifikan, baik dari segi waktu, biaya, maupun sumber daya, dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karyawan (Solihah et al., 2022).

Retensi tenaga kesehatan, khususnya di sektor pelayanan kesehatan dan wilayah terpencil, masih menjadi tantangan besar dalam sistem kesehatan di Indonesia (Rahman, 2025). Rendahnya tingkat retensi dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas pelayanan, ketidakpastian kebijakan insentif, serta minimnya peluang pengembangan karier. Program berbasis insentif dan kepastian karier terbukti mampu meningkatkan keberlanjutan penugasan tenaga kesehatan. Pendekatan berbasis komunitas juga berperan dalam memperkuat komitmen tenaga kesehatan, karena keterikatan sosial dengan masyarakat setempat dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab untuk tetap bertugas dalam jangka panjang (Pasaribu et al., 2025).

Insentif

Insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai imbalan atas kontribusi dan pencapaian kinerja dalam organisasi. Insentif berfungsi sebagai alat motivasi yang dirancang untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Yuanis, 2025). Pemberian

insentif yang dikaitkan dengan kinerja memungkinkan karyawan melihat hubungan langsung antara usaha yang dilakukan dan penghargaan yang diterima, sehingga mampu meningkatkan efisiensi kerja baik secara individu maupun kelompok. Dalam sektor pelayanan kesehatan, insentif sering diintegrasikan ke dalam sistem remunerasi sebagai upaya meningkatkan kualitas kinerja dan motivasi tenaga Kesehatan (Ibrahim et al., 2023).

Insentif merupakan bagian dari skema kompensasi yang bersifat tambahan di luar gaji pokok dan diberikan kepada tenaga kerja yang menunjukkan prestasi di atas standar yang ditetapkan. Pemberian insentif bertujuan untuk memperkuat komitmen kerja, meningkatkan kepuasan, serta mendorong peningkatan kualitas pelayanan (Tanjung & Nafis, 2023). Secara umum, insentif dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu insentif material dan insentif nonmaterial. Insentif material adalah penghargaan yang bersifat finansial dan dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain (Agatha et al., 2024):

- a. Bonus atas pencapaian kinerja tertentu
- b. Komisi berdasarkan hasil kerja
- c. Kompensasi yang ditangguhkan
- d. Pembagian keuntungan organisasi
- e. Bantuan atau jaminan hari tua

Insentif nonmaterial merupakan penghargaan yang tidak bersifat finansial, namun memiliki nilai motivasional yang kuat, antara lain (Agatha et al., 2024):

- 1) Pujian secara lisan atau tertulis
- 2) Pemberian piagam atau penghargaan formal
- 3) Kesempatan promosi jabatan
- 4) Pemberian jaminan sosial dan perlindungan kerja

Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan dan potensi individu yang dilakukan secara terencana untuk mendukung pencapaian tujuan karier pegawai sekaligus kebutuhan organisasi. Karier dipahami sebagai rangkaian jabatan atau posisi yang dapat ditempati seseorang sepanjang masa kerjanya, yang mencerminkan peningkatan tanggung jawab, kompetensi, dan kontribusi. Kejelasan pengembangan karier menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai, karena peluang karier yang terbatas dapat menurunkan semangat kerja dan mendorong keinginan untuk berpindah organisasi (Liani & Oktamianti, 2024).

Pengembangan karier merupakan bagian dari manajemen karier yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan perkembangan pegawai secara sistematis. Proses

ini diawali dengan penilaian kinerja sebagai dasar untuk mengidentifikasi potensi, kebutuhan pengembangan, serta peluang promosi dan penempatan jabatan. Dengan demikian, pengembangan karier tidak hanya bergantung pada keinginan individu, tetapi juga pada kesempatan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi (Yasmin et al., 2024). Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karier meliputi (Pritami et al., 2023):

- a. Kinerja dan produktivitas kerja pegawai
- b. Pengalaman kerja yang relevan
- c. Kompetensi dan profesionalisme
- d. Tingkat pendidikan
- e. Prestasi kerja yang dicapai
- f. Dukungan pimpinan
- g. Hubungan kerja dengan rekan kerja
- h. Jaringan kerja dalam organisasi

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menelaah penelitian terdahulu terkait manajemen talenta, retensi tenaga medis spesialis, insentif, dan pengembangan karier di rumah sakit daerah. Pendekatan ini dipilih karena mampu menyajikan bukti ilmiah secara komprehensif, sistematis, dan transparan. SLR memungkinkan peneliti memetakan pola penelitian sebelumnya, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi tenaga medis, serta merangkum praktik terbaik dan gap penelitian (Sugiyono, 2023).

Sumber Literatur dan Basis Data

Pencarian literatur dilakukan melalui basis data internasional dan nasional bereputasi, yaitu Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta, untuk mengidentifikasi kajian terkait manajemen talenta, retensi tenaga medis spesialis, insentif, dan pengembangan karier. Scopus dan PubMed digunakan untuk memperoleh literatur internasional, Google Scholar dimanfaatkan untuk memperluas cakupan lintas disiplin termasuk grey literature, sedangkan Sinta digunakan untuk menelusuri publikasi nasional yang relevan dengan praktik manajemen talenta dan retensi dokter spesialis di rumah sakit daerah. Proses pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris dengan logika Boolean, seperti (“talent management” OR “manajemen talenta”) AND (“medical specialist retention” OR “retensi tenaga medis spesialis”) serta (“incentive” OR “insentif”) AND (“career development”

OR “pengembangan karier”), disertai variasi istilah lain seperti “physician retention”, “career progression”, dan “employee engagement” untuk memperluas jangkauan literatur.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi:

- a. Artikel diterbitkan antara tahun 2015–2025.
- b. Fokus pada manajemen talenta, retensi tenaga medis spesialis, insentif, atau pengembangan karier.
- c. Dilakukan di rumah sakit umum atau khusus, pemerintah maupun swasta.
- d. Tersedia dalam teks lengkap dan ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris.
- e. Artikel bersifat empiris (kuantitatif, kualitatif, mixed methods) atau konseptual/teoretis.

Kriteria Eksklusi:

- 1) Artikel tidak relevan dengan manajemen talenta atau retensi tenaga medis spesialis.
- 2) Opini, editorial, surat pembaca, atau abstrak konferensi tanpa data empiris.
- 3) Publikasi ganda; hanya versi lengkap dipertahankan.
- 4) Metodologi tidak jelas atau sulit dinilai kualitasnya.

Prosedur Analisis dan Sintesis

Analisis literatur mengikuti empat tahapan PRISMA 2020 (Yudistira, 2025):

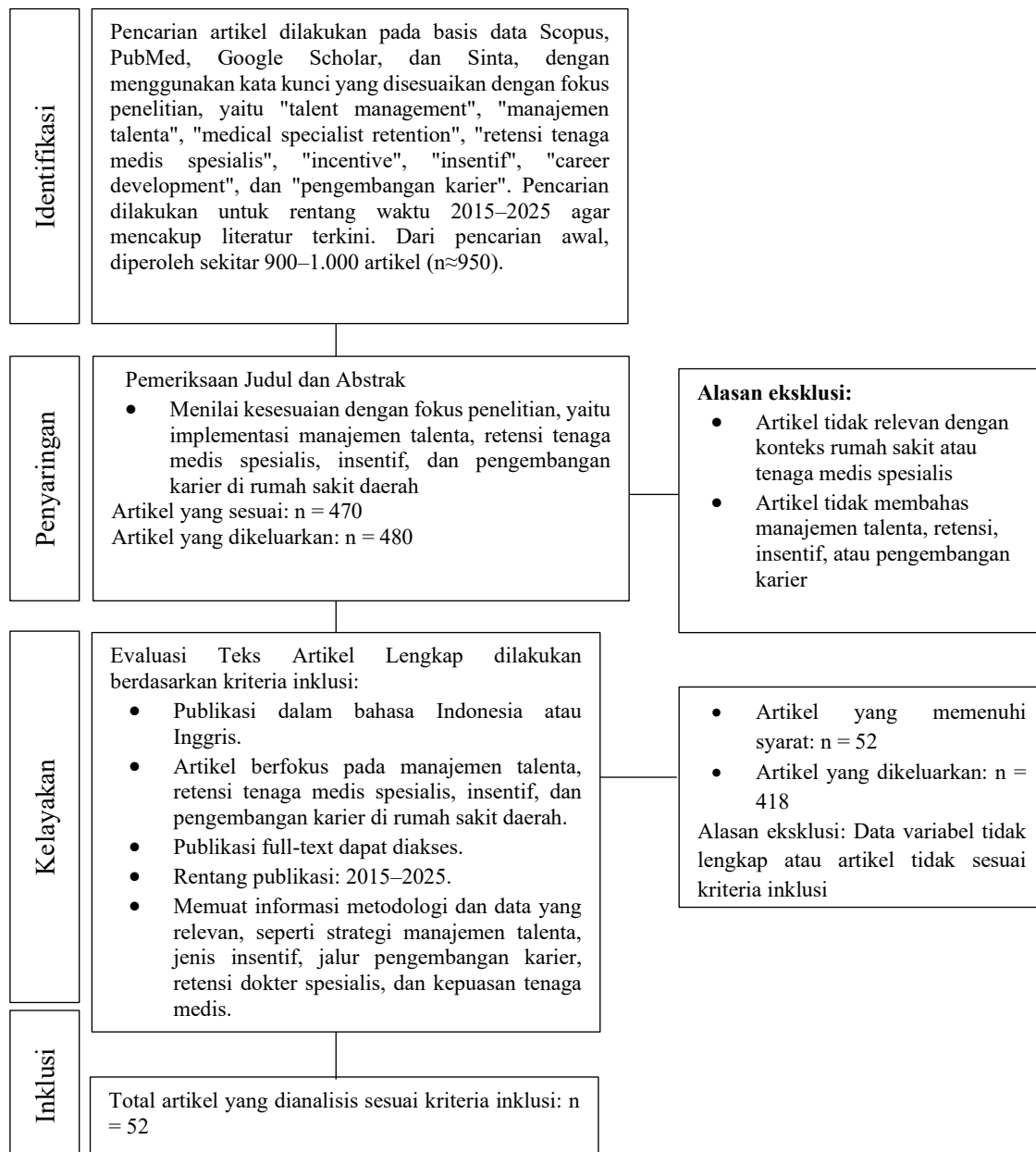
- 1) Identifikasi (*Identification*): Mengumpulkan artikel dari seluruh basis data menggunakan kata kunci yang telah ditentukan, menghasilkan sekitar 700–1.000 publikasi awal.
- 2) Penyaringan (*Screening*): Menghapus duplikasi, menelaah judul dan abstrak, serta menilai relevansi topik dengan fokus penelitian.
- 3) Kelayakan (*Eligibility*): Membaca teks penuh artikel untuk menilai kesesuaian konteks, metodologi, dan fokus. Artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi dikeluarkan.
- 4) Inklusi (*Inclusion*): Artikel yang memenuhi seluruh kriteria dianalisis secara tematik, dengan tema utama:
 - a. Implementasi manajemen talenta di rumah sakit daerah.
 - b. Faktor-faktor yang memengaruhi retensi tenaga medis spesialis.
 - c. Jenis dan peran insentif dalam mempertahankan tenaga medis.
 - d. Strategi pengembangan karier dan hubungannya dengan retensi tenaga medis.

Validitas dan Reliabilitas

Validitas: Untuk meningkatkan validitas, penelitian menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas dan memastikan literatur yang dianalisis berasal dari publikasi bereputasi. Proses PRISMA dijalankan secara sistematis agar semua artikel relevan teridentifikasi,

mengurangi bias seleksi. Selain itu, beberapa kata kunci dan sinonim digunakan untuk memastikan cakupan literatur yang menyeluruh.

Reliabilitas: Reliabilitas dijaga dengan mendokumentasikan prosedur pencarian, penyaringan, dan analisis literatur secara rinci, sehingga penelitian ini dapat direplikasi oleh peneliti lain. Kategori tematik dibuat dengan kriteria konsisten untuk setiap artikel, dan semua peneliti yang terlibat menyepakati prosedur sintesis untuk meminimalkan perbedaan interpretasi.



Gambar 1. Validitas dan Reliabilitas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Analisis Literatur

Berdasarkan proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi menggunakan pedoman PRISMA 2020, sebanyak 52 artikel memenuhi seluruh kriteria untuk dianalisis. Pencarian literatur dilakukan pada basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta, dengan kata kunci: “*talent management*”, “*manajemen talenta*”, “*medical specialist retention*”, “*retensi tenaga medis spesialis*”, “*incentive*”, “*insentif*”, “*career development*”, dan “*pengembangan karier*”. Rentang publikasi yang dianalisis adalah 2015–2025, dan artikel yang dianalisis mencakup publikasi dalam bahasa Indonesia maupun Inggris.

Artikel-artikel tersebut diklasifikasikan secara tematik sesuai fokus penelitian terkait implementasi manajemen talenta, retensi tenaga medis spesialis, insentif, dan pengembangan karier, termasuk faktor motivasi, program pengembangan karier, dan kebijakan insentif di rumah sakit daerah. Analisis ini membantu memahami hubungan antara strategi manajemen talenta dan keberhasilan retensi dokter spesialis di rumah sakit daerah.

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Tema Strategi Manajemen Talenta dan Retensi Tenaga Medis Spesialis.

Tema Fokus Penelitian	Jumlah Studi (n)	Pendekatan & Model Dominan	Temuan Utama	Implikasi
Strategi Manajemen Talenta	16	Talent Management Framework, HRM Practices, Strategic HRM	Strategi manajemen talenta yang terstruktur meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan keterikatan dokter spesialis; perencanaan kebutuhan SDM yang jelas membantu mencegah kekurangan tenaga medis	Rumah sakit perlu menyusun jalur karier jelas, program mentoring, dan perencanaan kebutuhan tenaga medis secara strategis
Insentif Finansial	8	Reward System, Equity Theory,	Insentif finansial kompetitif seperti	RS daerah perlu menyesuaikan struktur insentif finansial agar

			Motivation Theory	tunjangan, bonus, dan gaji tambahan meningkatkan motivasi, menurunkan niat keluar, serta mendukung kinerja optimal	kompetitif dengan rumah sakit kota besar
Insentif Finansial	Non- 6		Recognition Programs, Job Enrichment, Employee Engagement Models	Penghargaan profesional, sertifikasi, kesempatan publikasi, dan pengakuan atas prestasi meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan tenaga medis	Penting untuk menyediakan penghargaan non-finansial, sertifikasi, dan peluang publikasi yang konsisten
Pengembangan Karier	12		Career Development Models, Mentoring Programs, Continuing Medical Education (CME)	Program pengembangan karier, pelatihan lanjutan, workshop ilmiah, dan jalur promosi yang jelas meningkatkan rasa kepemilikan dan retensi tenaga medis	RS daerah perlu mengimplementasikan program pengembangan karier berkesinambungan termasuk mentoring dan pelatihan berbasis kompetensi
Lingkungan Kondisi Kerja	& 10		Work Environment Analysis, Job Satisfaction, Organizational Support	Fasilitas terbatas, lokasi terpencil, dan beban kerja tinggi memengaruhi niat keluar tenaga medis; lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kepuasan dan loyalitas	Perlu perbaikan fasilitas, manajemen beban kerja, dan lingkungan kerja kondusif agar retensi meningkat

Analisis tematik menunjukkan bahwa empat fokus utama strategi manajemen talenta, insentif finansial/non-finansial, pengembangan karier, dan kondisi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Implementasi strategi yang tepat, didukung insentif yang kompetitif dan jalur pengembangan karier yang jelas, dapat meningkatkan keterikatan tenaga medis, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan rumah sakit.

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Periode Publikasi, Negara, dan Fokus Penelitian.

Periode Publikasi	Jumlah Artikel (n)	Negara Dominan	Fokus Utama Penelitian	Tren Pengembangan
2015–2017	9	AS, Inggris, Malaysia	Dasar manajemen talenta dan motivasi tenaga medis	Orientasi pada motivasi dan reward dasar
2018–2019	10	Korea Selatan, Jepang, Australia	Strategi retensi dan pengembangan SDM	Integrasi insentif dan program karier
2020–2021	13	Indonesia, India, Thailand	Retensi tenaga medis pada era pandemi	Adaptasi digital, telemedicine, dan kesejahteraan tenaga medis
2022–2023	11	Indonesia, China, Vietnam	Pengembangan karier dan mentoring	Fokus pada kompetensi berkelanjutan dan pengalaman tenaga medis
2024–2025	9	Indonesia, Arab Saudi, Filipina	Insentif dan strategi retensi terpadu	Layanan terpadu berbasis insentif dan pengembangan karier

Berdasarkan Tabel 2, penelitian terkait implementasi strategi manajemen talenta dan retensi tenaga medis spesialis menunjukkan perkembangan signifikan dari fokus pada motivasi dasar dan insentif finansial menuju program terpadu yang mencakup pengembangan karier, mentoring, dan insentif non-finansial. Tren ini menekankan pentingnya integrasi strategi manajemen talenta dengan kebijakan insentif, pengembangan kompetensi, dan kondisi kerja untuk meningkatkan retensi tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Temuan ini menjadi dasar penting bagi rumah sakit untuk merumuskan kebijakan strategis dan program retensi tenaga medis yang adaptif, berbasis bukti, dan berkelanjutan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil telaah dari 52 artikel menunjukkan bahwa manajemen talenta menjadi pendekatan strategis yang semakin krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit, khususnya untuk mempertahankan tenaga medis spesialis. Manajemen talenta

dipahami sebagai proses terintegrasi yang mencakup perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan kapasitas, serta retensi tenaga profesional secara berkelanjutan. Akbar et al., (2025) menegaskan bahwa organisasi layanan kesehatan yang menerapkan manajemen talenta secara sistematis memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap kelangkaan tenaga spesialis. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Zain et al., (2025), yang menyatakan bahwa strategi talenta berperan penting dalam menjaga keberlangsungan kinerja organisasi berbasis layanan profesional seperti rumah sakit.

Retensi tenaga medis spesialis merupakan isu strategis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor multidimensional, baik internal maupun eksternal organisasi. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, sistem penghargaan, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja, sedangkan faktor eksternal mencakup kebijakan pemerintah dan peluang kerja di institusi lain. Studi menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi meningkatkan niat pindah dokter spesialis secara signifikan (Utami et al., 2025). Kondisi ini menjadi lebih kompleks di rumah sakit daerah yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan akses pengembangan profesional.

Manajemen talenta dalam organisasi kesehatan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor lain karena berkaitan langsung dengan mutu layanan dan keselamatan pasien. Menurut Zain et al., (2025), manajemen talenta di sektor kesehatan harus mengintegrasikan aspek kompetensi klinis, etika profesi, serta pengembangan berkelanjutan. Rumah sakit yang gagal mengelola talenta tenaga medis secara strategis berisiko mengalami penurunan kualitas layanan akibat tingginya turnover dan beban kerja yang tidak seimbang (Weichelt et al., 2025).

Insentif finansial muncul sebagai salah satu determinan utama dalam keputusan tenaga medis spesialis untuk bertahan di suatu rumah sakit. Insentif ini mencakup gaji, jasa pelayanan, tunjangan kinerja, serta insentif berbasis pencapaian klinis. Hastuti et al., (2025), menekankan bahwa ketimpangan insentif antara rumah sakit pusat dan daerah menjadi penyebab utama rendahnya retensi dokter spesialis di daerah. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa sistem insentif yang transparan dan adil berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas tenaga medis (Naradhipa & Wasir, 2025).

Insentif non-finansial memiliki peran yang tidak kalah penting dalam strategi retensi tenaga medis spesialis. Insentif ini meliputi pengakuan profesional, dukungan manajemen, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Hasyia & Lasti, (2025), menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri tenaga profesional menjadi faktor kunci dalam

membangun komitmen jangka panjang. Temuan ini diperkuat oleh Houck et al., (2025), yang menegaskan bahwa kepuasan intrinsik sering kali menjadi penentu utama loyalitas tenaga kerja berpendidikan tinggi.

Pengembangan karier merupakan komponen inti dalam manajemen talenta tenaga medis spesialis. Pengembangan karier tidak hanya dipahami sebagai kenaikan jabatan struktural, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi klinis, pendidikan berkelanjutan, dan peluang pengembangan subspesialisasi. Lazuardy et al., (2024), menekankan bahwa organisasi yang menyediakan jalur karier yang jelas cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Rumah sakit daerah Indonesia juga menunjukkan bahwa keterbatasan akses pelatihan menjadi faktor pendorong utama perpindahan dokter spesialis ke rumah sakit yang lebih besar (Akbar et al., 2025). Integrasi antara sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier terbukti meningkatkan efektivitas manajemen talenta di rumah sakit. Kiptulon et al., (2025), menjelaskan bahwa penilaian kinerja berbasis kompetensi memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan tenaga medis secara objektif. Ketidaksesuaian antara kinerja dan penghargaan memicu ketidakpuasan serta menurunkan komitmen organisasi tenaga medis spesialis (Buckley et al., 2025).

Retensi tenaga medis spesialis memiliki implikasi langsung terhadap kinerja organisasi rumah sakit. Tingginya tingkat turnover berdampak pada kontinuitas pelayanan, peningkatan beban kerja tenaga medis yang tersisa, serta potensi penurunan mutu dan keselamatan pasien. Jinah et al., (2024) menegaskan bahwa biaya yang timbul akibat turnover tenaga medis jauh lebih besar dibandingkan investasi pada program retensi. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Ferreira et al., (2024), yang menekankan pentingnya strategi retensi sebagai bagian dari peningkatan mutu layanan rumah sakit.

Kepemimpinan manajerial memainkan peran strategis dalam keberhasilan implementasi manajemen talenta. Di Caprio et al., (2025), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas tenaga profesional. Penelitian di rumah sakit daerah menunjukkan bahwa dukungan pimpinan terhadap kebutuhan pengembangan dan kesejahteraan tenaga medis spesialis berpengaruh signifikan terhadap niat bertahan di organisasi (Mitosis et al., 2021). Kebijakan nasional dan regulasi pemerintah menjadi faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas strategi manajemen talenta di rumah sakit daerah. Pasaribu et al., (2025), menekankan bahwa program penugasan dan insentif daerah harus disertai dengan penguatan manajemen internal rumah sakit. Studi lain menunjukkan bahwa kurangnya sinkronisasi antara kebijakan makro dan implementasi mikro di rumah sakit menghambat keberlanjutan retensi tenaga medis spesialis.

Analisis komprehensif terhadap 52 artikel memperlihatkan bahwa strategi manajemen talenta yang terintegrasi antara insentif dan pengembangan karier merupakan pendekatan paling efektif dalam mempertahankan tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Pendekatan ini menuntut komitmen manajemen, dukungan kebijakan, serta perencanaan jangka panjang yang berbasis data dan kebutuhan organisasi. Hasil pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan retensi tenaga medis spesialis tidak dapat dicapai melalui satu strategi tunggal, melainkan melalui sinergi antara manajemen talenta, sistem insentif yang adil, dan pengembangan karier yang berkelanjutan sebagai fondasi peningkatan mutu dan daya saing rumah sakit daerah.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang terutama berkaitan dengan penggunaan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang sepenuhnya bergantung pada kualitas, kelengkapan, dan variasi metodologi artikel yang dianalisis. Perbedaan konteks rumah sakit, sistem kesehatan, serta definisi dan indikator yang digunakan dalam setiap studi mengenai manajemen talenta, insentif, pengembangan karier, dan retensi tenaga medis spesialis menyebabkan hasil sintesis dilakukan pada tingkat generalisasi tertentu. Selain itu, dominasi penggunaan data sekunder tanpa dukungan data empiris primer membatasi pendalaman terhadap kondisi spesifik rumah sakit daerah dan pengalaman langsung tenaga medis spesialis. Keterbatasan akses terhadap beberapa artikel full-text juga berpotensi menimbulkan bias seleksi, meskipun proses pemilihan literatur telah dilakukan secara sistematis dan transparan sesuai pedoman PRISMA..

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi manajemen talenta melalui insentif dan pengembangan karier memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan retensi tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Pendekatan manajemen talenta yang terencana dan terintegrasi, meliputi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pemberian insentif finansial dan non-finansial yang adil, serta penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan, mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas tenaga medis spesialis. Penerapan strategi tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan ketersediaan tenaga medis, meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, serta memperkuat kinerja dan daya saing rumah sakit daerah di tengah keterbatasan sumber daya dan tantangan lingkungan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, rumah sakit daerah disarankan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi manajemen talenta secara lebih sistematis dengan menyesuaikan kebijakan insentif dan pengembangan karier terhadap kebutuhan dan karakteristik tenaga medis spesialis. Manajemen rumah sakit perlu memperkuat program pelatihan berkelanjutan, mentoring, serta transparansi jalur karier guna meningkatkan keterikatan dan retensi tenaga medis. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris dengan mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif agar dapat menggali kondisi nyata di lapangan secara lebih mendalam serta menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih kontekstual dan aplikatif bagi rumah sakit daerah.

DAFTAR REFERENSI

- Agatha, M., Aulia, R., & Hwihanus. (2024). Analisis pemberian insentif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan: Studi kasus perusahaan tour travel PT Menara Dunia Tour Travel di Surabaya. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 2(2), 318–331. <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2610>
- Akbar, M. A., Matriadi, F., & Qamarius, I. (2025). Pengaruh talent management dan employee engagement terhadap employee retention pada tenaga medis RSU Az-Zuhra Lhokseumawe. *Jurnal Intelek Insan Cendekia*, 2(9), 16042–16047.
- Buckley, L., McGillis Hall, L., Price, S., Visekruna, S., & McTavish, C. (2025). Nurse retention in peri- and post-COVID-19 work environments: A scoping review of factors, strategies and interventions. *BMJ Open*, 15(3), 1–14. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-096333>
- de Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & de Winter, P. (2023). The race to retain healthcare workers: A systematic review on factors that impact retention of nurses and physicians in hospitals. *Inquiry (United States)*, 60, 1–14. <https://doi.org/10.1177/00469580231159318>
- de Vries, N., Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Baranski, K., Godderis, L., & de Winter, P. (2023). Retaining healthcare workers: A systematic review of strategies for sustaining power in the workplace. *Healthcare*, 11(13), 1–29. <https://doi.org/10.3390/healthcare11131887>
- Di Caprio, D., Sironi, S., Lan, F. Y., & Rostamkhani, R. (2025). A data-driven multicriteria decision model for healthcare workforce retention strategies. *Healthcare Analytics*, 8, 100403. <https://doi.org/10.1016/j.health.2025.100403>
- Ferreira, N., McKenna, O., Lamb, I. R., Campbell, A., DeMiglio, L., & Orrantia, E. (2024). Approaches to locum physician recruitment and retention: A systematic review. *Human Resources for Health*, 22(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00906-z>
- Hastuti, A. D., Puspaningrum, F. E., & Mulyadi, E. (2025). Peran kompensasi dan penilaian kinerja dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas tenaga kesehatan pada era digitalisasi rumah sakit. *Jurnal Teknologi dan Bisnis Cerdas*, 1(2), 113–124. <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i2.10>

- Hasya, Z. A., & Lasti, H. Y. (2025). Pengetahuan terhadap kinerja perawat pada RS Tk. III Reksodiwiryo Padang. *Journal of Business Economics and Management*, 1(3), 801–811.
- Houck, O., Martin, S., Karnik, H., Leider, J. P., Massuda Barnett, G., & Hasbrouck, L. M. (2025). A review of recruitment and retention strategies in U.S. local health departments: Insights and practical solutions. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1516027>
- Ibrahim, I., Maruapey, M. H., & Luthfie, M. (2023). Analisis pemberian insentif pada rumah sakit umum daerah Kota Bogor. *Administratie: Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 91–104.
- Jinah, N., Adnan, I. K., Bakit, P., Sharin, I. A., & Lee, K. Y. (2024). Retention strategies for medical doctors in low- and middle-income countries (LMICs): Are they effective? A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24, 1–23. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12154-x>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Pendidikan dokter spesialis berbasis rumah sakit resmi diluncurkan Presiden Joko Widodo*. <https://kemkes.go.id/id/pendidikan-dokter-spesialis-berbasis-rumah-sakit-resmi-diluncurkan-presiden-joko-widodo>
- Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Szöllösi, A., Zrínyi, M., & Siket, A. U. (2025). The race to retain nursing workforce in healthcare: An umbrella review of effectiveness of retention interventions and strategies. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13365-6>
- Lazuardy, M. A., Hidayat, D., & Bagenda, W. (2024). Pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan dan turnover intention dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(3), 440–457. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v5i3.12111>
- Lestari, K. S., Halin, H., & Afriyani, F. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap retensi karyawan BATIKA Hotel Palembang. *JMWE*. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v22i3.18565>
- Liani, N. S., & Oktamianti, P. (2024). Dukungan regulasi terhadap pengembangan karier tenaga kesehatan non aparatur sipil negara. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 7(2), 281–291. <https://doi.org/10.56338/mppki.v7i2.4449>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Naradhipa, R. A., & Wasir, R. (2025). Faktor strategis dalam retensi tenaga kesehatan di wilayah terpencil Indonesia. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(2), 5939–5945. <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i2.44312>
- Olivia, O., Tanza, V., Debataraja, V., & Simanjorang, F. (2023). Bagaimana manajemen talenta mempengaruhi retensi karyawan: Studi literatur. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 230–242. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.459>
- Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan manajemen talenta (talent management) pada karyawan logistik farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah)*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>

- Pasaribu, K. F., Panjaitan, J. O., Akita, A., & Girsang, D. R. (2025). Motivasi dan retensi sumber daya manusia kesehatan di daerah terpencil di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 25(1), 105–115.
- Pomaranik, W., & Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector in Poland: An empirical study using structural equation modelling. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12169-4>
- Ponggele, R. M., Paramata, V., Sofia, E., & Asnar, M. (2025). Pengaruh manajemen talenta, infrastruktur, dan kompensasi terhadap kunjungan pasien di Rumah Sakit Umum Sinar Kasih Gereja Kristen Sulawesi Tengah Tentena Kabupaten Poso. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 5(1), 5773–5789.
- Pritami, R. F., Sauria, N., & Kurniawan, F. (2023). Faktor-faktor yang berhubungan dengan pengembangan karir pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Tenggara. *JIIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 6432–6441. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2780>
- Rahman. (2025). Aksesibilitas, ketersediaan tenaga kerja, dan ketersediaan fasilitas pemanfaatan pelayanan kesehatan puskesmas di wilayah pesisir: Literature review. *Jurnal Kendari Kesehatan Masyarakat (JKKM)*, 4(3), 1–17.
- Solihah, M., Indrawati, R., & Hasyim, H. (2022). Peningkatan retensi tenaga kesehatan di industri jasa melalui strategi kompensasi. *Jurnal Health Sains*, 3(1), 49–59. <https://doi.org/10.46799/jhs.v3i1.402>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, interpretif, interaktif dan konstruktif)*. <http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/>
- Tanjung, B. J., & Nafis, N. (2023). Peranan gaji dan insentif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT Wana Artha Life. *Jurnal Mahasiswa*, 5(1), 103–114.
- Utami, N. R., Arif, M. R., & Rukaiyah, S. (2025). Analisis manajemen pemenuhan kebutuhan dokter pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan Kalimantan Utara. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 5(2), 1690–1702. <http://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/elpei>
- Weichelt, B., Shakespear, K. D., & Fallgatter, T. (2025). Rural workforce recruitment and retention factors.
- Yasmin, S. I. M., Afandi, M. R., Rahmayanti, A., & Anshori, M. I. (2024). Literature review: Pengembangan karir yang efektif di era 4.0. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 37–53. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2647>
- Yuanis, Y. (2025). Performance-based incentives and workforce productivity in small enterprises. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 26(3), 1–10. <https://doi.org/10.21070/ijins.v26i3.1403>
- Yudistira, H. (2025). Systematic literature review dengan metode PRISMA: Efektivitas komunikasi profesional dalam penyusunan dan penyampaian strategi manajemen sumber daya manusia di era digital. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 786–794. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.833>

- Zain, Z. I. Z. M., Kunjukunju, A., Subramaniam, G., & Tajuddin, N. I. (2025). Factors affecting nurse retention in a private healthcare system in Malaysia. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 28(1), 22–34. <https://doi.org/10.7454/jki.v28i1.1406>
- Zhao, Y., Quadros, W., Nagraj, S., Wong, G., English, M., & Leckcivilize, A. (2024). Factors influencing the development, recruitment, integration, retention and career development of advanced practice providers in hospital health care teams: A scoping review. *BMC Medicine*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12916-024-03509-6>